

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2011156333

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

建筑业差异化战略研究

Study on the Differentiation Strategy in the
Construction Industry

项 杰

指导教师姓名: 孟 林 明 副教授

专 业 名 称: 工 商 管 理

(E M B A)

论文提交日期: 2012 年 3 月

论文答辩日期: 2012 年 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 3 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

摘要

我国建筑业作为支柱产业地位日益显著，市场竞争一直十分激烈。国内建筑企业综合实力和能力不强，国内建筑行业里的大部分企业都采用成本领先战略，低价竞争普遍，再加上 WTO 过度期结束后，在各方面拥有优势的国外建筑企业将大举进入中国建筑市场。在竞争激烈的今天，国内建筑企业如何能更好的在市场中生存和发展，是一个现实而紧迫的问题。

本文运用差异化原理，结合目前我国建筑业面临的基本环境状况和资源与能力优势进行了论述，认为低价竞争是不可持续的，并给出了国内建筑企业应建立差异化战略。本文分为五章。第一章为绪论，主要介绍本文的研究背景、研究目的与意义、研究方法及研究内容等。第二章为文献综述部分，主要介绍了国内外对差异化理论的一般阐述和研究现状。第三章在结合相关数据分析我国建筑业行业的现状与发展趋势的基础上，着重分析了国内建筑企业的主要特点、行业发展态势以及发展中存在的问题，并探讨了我国建筑企业实施差异化战略的可行性和必要性，并对内外环境进行了详细的分析。第四章在前文分析的基础之上，论述了我国建筑企业竞争战略的选择和实施，给出了利用差异化战略提升企业竞争力的具体建议。第五章总结和概述了本文的主要结论，并给出有关后续研究等方面的建议。

构成建筑企业差异化要素的是最能反映企业基本状况且有别于其他同类企业的资源和能力。本文结合我国建筑业所处环境，针对其特点，分析国内建筑企业的现状，采用差异化理念，通过对国内建筑企业内部资源与能力的研究及三种竞争战略的仔细比较，最终认为在当前的客观条件下，差异化竞争战略是国内建筑企业所应当选择的道路。提出企业除了继续发挥自身优势的同时，还应加强在创新、品牌管理、服务、质量控制方面的投入，真正围绕差异化战略这一思想，增强企业核心竞争力，从而提高企业市场竞争力。

关键词： 建筑业；竞争分析；差异化战略

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Status as a pillar industry in Chinese construction industry growing, market competition is very fierce. Domestic construction enterprise's comprehensive strength and capacity is not strong, most of the enterprises are in the domestic construction industry cost leadership strategy, generally of low price competition. Excessive after the close of the WTO, has advantages in the large-scale entry of foreign construction enterprises of China construction market. How the domestic construction Enterprise to survive in the market and grow.

This article using differentiation theory combined with the current basic environmental situation of China's construction industry and discusses the advantages and resources, saying that low price competition is not sustainable, and gives the domestic construction enterprises shall establish a differentiation strategy. This article is divided into five chapters. Chapter I the Introduction section, discusses the research background, purpose and significance of thesis research, research methods and research content. The second part of the literature review chapter, introduces the domestic and foreign general theory of differentiation and elaboration of the status quo. Chapter III combined data analysis of the construction industry, the status quo and development trend, based on the analysis focused on the main features of construction enterprises, construction industry development trend and problems in business development, and implementation of construction enterprises in China products differentiation strategy, feasibility and necessity of the construction industry and external environment and a detailed analysis. Chapter IV on the basis of previous analysis of the text, discusses the construction company selection and implementation of competitive strategy, given the use of product differentiation strategies to enhance the competitiveness of enterprises of specific recommendations; the fifth chapter of the last part of the paper, the paper was a summary of the conclusions, and gives the follow-up research proposals.

Differentiation factor is the best way to reflect the enterprise's basic situation and the resources and capacities different from other similar enterprises. This combined with our environment in the construction industry, for which the characteristics and analysis of current situation of construction enterprises in China, adopting a differentiated concept, through internal resources and capabilities of the study and comparison of three kinds of competitive strategy, concluded under the current objective conditions, differentiated competition strategies are domestic construction enterprise should choose the road. Make businesses while continuing to play their own advantages, should also strengthen innovation, brand management, investment services, quality control, real around the differentiation strategy this thinking, enhance core competitiveness of enterprises, so as to improve the market competitiveness of enterprises.

Keywords: Construction; competitive analysis; differentiation strategy.

厦门大学博硕士论文摘要库

目录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
一、建筑业市场地位	1
二、建筑业竞争概况	2
第二节 论文研究目的与意义	3
第三节 研究内容	3
第二章 差异化理论的概述	5
第一节 理论发展脉络	5
第二节 概念及内涵	6
第三节 差异化战略的目标和实现方式	7
第三章 建筑业发展状况的研究	9
第一节 建筑业现状	9
第二节 建筑业的主要特点	12
第三节 建筑业行业发展态势	16
第四节 建筑业发展中存在的问题	19
一、建筑企业负担较重，制约着企业的健康发展	19
二、部分市场难题影响发展	19
三、自身问题影响发展	20
第五节 建筑业竞争环境的分析	24
一、宏观环境分析	24
二、产业环境分析	32
第四章 建筑业差异化竞争战略的选择和实施	40
第一节 差异化竞争战略的制定	40
第二节 建筑业差异化战略的实施	41
一、加强新产品研发和创新	41
二、加强品牌管理	42
三、加强客户的服务	44

四、加强产品的质量控制	45
第三节 企业差异化战略案例分析一	48
第四节 企业差异化战略案例分析二	54
第五章 结论与展望	58
第一节 结论	58
第二节 展望	59
参考文献	60

第一章 绪论

第一节 研究背景

一、建筑业市场地位

改革开放以来，我国建筑业取得了令人瞩目的成就。2010 年建筑业总产值达到了 95206 亿元，比 1985 年增长了 140 多倍；建筑业增加值达到了 26451 亿元，比 1985 年增长了 60 多倍；建筑业的劳动生产率达到了 203962 元/人，比 1985 年增长了 20 多倍。到了 2011 年，作为国民经济支柱产业的建筑业更是突破 10 万亿元大关，完成总产值 117734 亿元。

近年来，随着我国建筑业的兼并、重组，建筑业的市場结构发生了显著的变化。从市場绝对集中度来看我国建筑业的绝对集中度，从 2001 年开始，我国建筑行业企业市場集中度有了较大的提高。如表 1 所示：建筑行业前四强企业占有市場份额集中度指标“CR4”，由 2001 年的 8.25% 提高到 2010 年的 18.65%。建筑行业前八强企业占有市場份额集中度指标“CR8”，由 2001 年的 10.57% 提高到 2010 年的 21.06%。这表明我国建筑业的整体市場结构发生显著的改变，资源进一步向优势企业集中。表面上看，我国建筑业企业的市場影响与支配能力应该说是在逐渐增强。

表 1：2001-2010 年我国建筑业企业市場集中度情况

单位：个，%

集中度	年 份									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CR4(%)	8.25	7.84	10.95	11.4	12.5	13.27	13.16	13.28	18.04	18.65
CR8(%)	10.57	10.91	14.02	15.39	16.63	17.67	16.52	16.33	20.43	21.06
企业数量	45893	47820	48688	59018	58750	60166	62074	71095	71060	70061

数据来源：根据世经未来网站数据自行绘制

二、建筑业竞争概况

我国建筑业进入壁垒低。从规模经济上说，由于建筑业工程项目在空间上的分隔性，难以实现规模经济；从必要资本来看，建筑业与一般工业行业来比，进入壁垒较低。目前我国建筑业的整体技术创新能力不强，也难以通过技术创新形成进入壁垒。《建筑业企业资质管理规定》规定工程总承包序列特级资质、一级资质，以及铁路、公路、水利、交通、信息产业等特殊行业的一级、二级资质由建设部管理，其余的由所在地省、自治区、直辖市人民政府建设主管部门管理。由于地方利益的存在，导致政策法规难以形成对建筑业进入的有效管理。再加上我国在转轨时期，市场经济成熟度不高，很多企业盲目的进入建筑领域，整体上导致我国建筑业进入壁垒低。

建筑产品的生产过程中，设计和施工两个关键环节是分离的。绝大多数的建筑企业不具备从事工程的前期策划和设计的能力。业主和设计院前期规划方案和规划设计方案事实上决定了每个建筑产品的主要特征和差异性。建筑企业能做的就是在给定的设计方案下为业主或者顾客提供相应的工程服务，工程服务构成了建筑企业的产品。

因此建筑业产品差异的本质应该是企业提供异质工程服务的能力和潜质。投标书中所表达的企业在工程质量、进度、技术和管理能力等方面的实力形成了产品纵向差异化；垫资施工能力、对拖欠工程款的容忍程度、寻租行为，以及企业由于隶属关系受到所属地区或者行业的额外照顾或者歧视等，构成建筑产品横向差异化。

对于大型房建市场与土木建筑市场，产品纵向差异更为明显，企业产品的纵向差异化影响企业的市场支配能力，进而影响市场结构。而对于中小型房建市场与专业化工程市场，主要是通过产品横向差异对市场结构产生影响。产品差异对竞争程度和市场结构的影响主要通过企业非价格竞争行为实现。

总体来说，由于我国建筑业市场集中度虚高实低，进入壁垒低，降价和垫资等畸形价格竞争手段普遍，长期的低利润和亏损面大等现实状况，我国建筑业是比较典型的过度竞争行业。

在一个市场行情好，存在过度竞争的行业里，怎么增强企业的核心竞争力，尽快做强，突出企业产品的差异化对于建筑企业的发展战略显得尤为重要。

第二节 论文研究目的与意义

目前国内建筑行业内的许多企业都在实施成本领先战略，长期实施低价竞争，但这是不可持续的，必须另寻出路，所以本文探讨建筑行业内的建筑企业如何实施差异化战略。“差异化战略”是指在某一行业中，企业为满足顾客特殊的需求，形成自身的竞争优势，而提供与众不同的产品和服务的战略。建筑业产品差异的本质应该是企业提供异质工程服务的能力和潜质。建筑企业应针对不同工程特点、不同的业主需求，通过技术创新、体制改革、优化管理等措施提供优质的施工服务，实施差异化发展战略来更好地满足消费者的需求，从而提高顾客满意度与忠诚度，这是十分必要的。

值得注意的是，建筑企业在实施差异化战略时，并不意味着建筑企业可以不考虑成本等其他因素，而只是一味想着如何让顾客接受企业的产品和服务，这样会让企业陷入低利润甚至亏本的困境，也即企业不能简单为了差异化而实施差异化战略。

因此针对建筑企业自身特点，研究出切实可行的差异化发展战略是非常有意义和必要的。

第三节 研究内容

研究的基本思路是从当今国家的宏观经济形势和建筑业的基本情况出发，再结合建筑企业自身固有的发展现状和发展趋势，以及自己在行业中的经历及耳闻目睹的现实等，做到在这一发展时点上，总结过去，展望未来，从建筑企业的战略、愿景、市场定位以及总体战略下的具体实施出发，研究提高市场竞争力的具体战略思路。

企业的差异化包括很多方面，其中产品的差异化是最主要的方面。所以差异化战略的目的在于创造产品和服务的独特性，因此很难通过一种简单的标准

程序和方法获得差异化优势，但这并不意味着在追求差异化优势时进行科学的系统分析是无效的。对建筑企业差异化战略进行研究的主要思路：首先对企业所处的外部环境进行分析，外部环境着重于一般环境和行业环境分析，指出我国建筑业企业面临的问题和机遇；其次，对建筑业企业内部环境进行分析，找出建筑业企业内部的最能反映企业基本状况且有别于其他同类企业的资源和能力，这些资源和能力既是企业的战略要素又是构成企业差异化的来源。再次，在对企业内外环境分析的基础上，阐明建筑业企业差异化战略必然性、实现途径和持久性。

本文针对目前我国建筑企业面临的基本环境状况和建筑企业自身的资源与能力优势，再结合差异化理论，对建筑企业建立差异化战略的基本理论做了阐述，为企业建立差异化战略提供一定的理论参考。

本文主要分为五个部分对建筑企业的差异化战略进行研究。

第一章为绪论，主要论述文的研究背景、论文研究目的与意义、研究方法及其研究内容等。第二章为文献综述部分，主要介绍了国内外对差异化理论的一般阐述和研究现状。第三章在结合相关数据分析我国建筑业行业的现状与发展趋势的基础上，着重分析了建筑企业的主要特点、行业发展态势以及建筑企业发展中存在的问题，并探讨了我国建筑企业实施产品差异化策略的可行性和必要性。并对建筑业内外环境进行了详细的分析。第四章在前文分析的基础上，论述了建筑企业竞争战略的选择和实施，给出了利用产品差异化策略提升企业竞争力的具体建议；第五章为论文的最后部分，对论文得出的结论进行总结，并给出有关后续研究等方面的建议。

第二章 差异化理论的概述

第一节 理论发展脉络

从上个世纪 30 年代以来,随着企业竞争环境不断变化,企业竞争战略理论在许多学者与企业家的不断探索研究下,取得了丰富的成果。20 世纪 60 年代,尤其是 70 年代以后,社会经济发生了很大的变化,中小企业发展迅速,并在很多方面较之大企业更有优势。斯蒂格勒指出“高度的产品差异化程度可以为中小企业提供广泛的产业特色选择范围,企业便不必面对面地与大企业直接竞争,从而增加了存活率”。有关企业的产品选择以及产品差异化理论的探讨迅速成为产业组织领域热门的研究课题。

上个世纪 80 年代,战略管理专家、结构学派的创立者和代表人物迈克尔·波特出版的著作《竞争战略》,被视为战略管理经典,其影响是深远的,具有很强的现实意义。波特教授指出“企业之间存在三种基本的竞争战略,即总成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略”。他的分析扎根于产业组织理论中经典的结构“一行为一效果(SCP)”模式,即产业结构决定了产业内的竞争状态,并决定了企业的行为及其战略,从而最终决定了企业的绩效。他强调企业在进入威胁、替代威胁、现有竞争对手的竞争、买方侃价能力和供方侃价能力五种竞争力的作用下,可以采取一些能导致与这些竞争作用力相抗衡的防御位势的行为。他还引入了价值链的方法对企业竞争优势的建立进行了分析。每一家企业的价值链都是由以独特方式联结在一起的九种基本的活动类别构成的,包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务五种基本活动以及采购、技术开发、人力资源管理、企业基础设施四种辅助活动。一家企业的价值链与其竞争对手的价值链是有差异的,而这种差异正是竞争优势的潜在源泉,企业总是通过比竞争对手更出色地或更廉价地开展这些活动来赢得竞争优势。

我国对企业产品差异化战略的研究是 1995 年以后才重视的,其中以关于企业产品差异化选择的策略性文章居多。比较有代表性的是林汉川、魏中奇主编

的《中小企业发展与创新》，在这本书中，作者对于中小企业发展过程中如何形成各类创新做过较为全面的分析，对中小企业的产品创新形成了一定的思路：刘绍英在《差异优势战略—企业长盛不衰的途径》中，对企业的产品差异化战略的决策、企业产品差异化的来源、以及如何形成企业产品差异化优势做过策略性分析；罗永辉在其文章《浅议差异化与企业核心竞争力》中，对企业产品差异化与核心竞争力之间的联系作过论述；余国新等在《试论产品差异化战略在浙江省中小企业中的实施》中，对中小企业的产品差异化战略的制定和实施作过区域性分析；蔡冬松在《消费者行为研究与产品形式创新——谈中小企业的差异化战略选择》中，对中小企业产品形式创新的立足点及创新战略的实施进行了较深入的研究。

随着企业竞争环境的变化，各国对企业差异化战略理论的研究越来越重视，都想通过从理论研究到具体实施差异化战略来增强企业的竞争实力，从而在愈演愈烈的全球化经济竞争中立于不败之地。

第二节 概念及内涵

“差异化竞争战略”一般是指在某一行业中，企业为满足顾客特殊的需求，凭借自身的技术优势和管理优势，通过产品包装差异化、营销手段差异化等手段，开发和生产出在性能上优于市场上现有产品水平的创新产品，从而使企业产品与竞争对手产品有明显的区别，形成与众不同的特点而采取的一种战略。在差异化战略指导下，企业力求就客户普遍重视的一些方面在产业内独树一帜。它选择被产业内许多客户视为重要的一种或多种特质，并为其选择一种独特的地位以满足客户的要求，它就会因其独特的地位而获得溢价的报酬。这种战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。

企业在考虑如何提供不同的产品和服务时，一般可根据消费者需求的特点，从以下几条途径来实施具体的差异化。一是通过产品设计或商标形象的差异化，企业可以从产品的外包装、标识、形状、颜色等方面采用不同的识别系统，从视觉上给消费者形成一种与众不同；二是通过引进新的产品技术，使原有产品有重大的技术改进和性能突破，使消费者感受到产品的使用更加方便与可靠等；三是通过为不同的顾客提供不同的服务，让顾客体验到个性化服务所

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库